



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINARIA  
GESTÃO DE AGRONEGOCIOS**

Antônio Carlos de Brito Chaves

**PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS  
PRODUTIVOS NO SETOR DE AGRONEGÓCIOS**

Brasília/DF  
Novembro/2015

ANTÔNIO CARLOS DE BRITO CHAVES

**PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS  
PRODUTIVOS NO SETOR DE AGRONEGÓCIOS**

Monografia apresentada ao curso de Gestão de Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Gestão de Agronegócios.

Orientadora: Professora. Dra. Maria Júlia Pantoja.

Brasília/DF  
Novembro/2015

Chaves, Antônio Carlos de Brito

Processos de mudança organizacional em contextos produtivos do setor de agronegócios / Antônio Carlos de Brito Chaves. – Brasília – DF: [s.n], 2015.

64 f. : il.

Monografia (Bacharelado em Gestão de Agronegócios) – Universidade de Brasília, Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, 2015.

Orientação: Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja

1. Mudança Organizacional. 2. Cooperativa. 3. Fatores Chaves. I. Título.

**PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM CONTEXTOS  
PRODUTIVOS NO SETOR DE AGRONEGÓCIOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso do aluno Antônio Carlos de Brito Chaves.

---

**Profa. Dra. Maria Júlia Pantoja**  
Universidade de Brasília / FAV /UnB  
(Orientadora)

---

**Msc. Carlos Henrique Rodrigues**  
Agência Nacional de Energia Elétrica / ANEEL  
(Examinador)

---

**Profa. Dra. Magali Costa Guimarães**  
Universidade de Brasília / FAV /UnB  
(Coordenadora TCC)

Brasília/DF  
Novembro/2015

Dedico este trabalho aos meus pais, filhos e, em especial, a minha esposa, que me ajudou muito nesta longa jornada.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por minha vida, família e amigos.

À Professora Maria Júlia Pantoja, pela orientação, incentivo, confiança e pelas aulas ministradas.

À Professora Magali Costa Guimarães, pelo conhecimento, pelas suas correções e pelo seu incentivo.

A todos meus amigos, em especial, o Eduardo e o Diogo pelo apoio na aplicação dos questionários.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

À minha esposa pelo amor, ajuda, confiança e incentivo nesta etapa.

E aos meus filhos pelo amor incondicional.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar os aspectos do processo de mudança organizacional em relação a atitude das pessoas em uma cooperativa de agronegócio no Distrito Federal, bem como analisar os tipos de natureza de mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos na cooperativa estudada, diagnosticar fatores de mudança ocorridas na cooperativa pesquisada e estudar as limitações percebidas pelos gestores e funcionários da organização. A escolha nesta área se deu pelo fato do agronegócio ser um campo que está bastante atuante no Brasil. Contudo, apresenta dificuldades com as demandas na área de inovações tecnológicas e sendo também um tema bastante discutido no meio agroindustrial. Para alcançar os objetivos do trabalho, foi feito um estudo por meio de entrevistas com três gerentes de área e o vice-presidente da cooperativa investigada, estes que detinham mais conhecimento sobre o processo de mudança e trinta e três funcionários da cooperativa de diversos setores. Foi utilizado também uma escala de atitudes composta por 3 fatores chaves e 46 itens, validada por Neiva e Paz em 2004. Com os resultados obtidos das entrevistas, foi possível analisar que a mudança organizacional dentro do contexto da cooperativa foi do tipo contínua e incremental/organizacional. Os entrevistados consideraram que a exposição a mudança ocorreu de forma positiva, gerando uma resposta de aceitação, mas com os fatores de oposição apresentando números significativos.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. Cooperativa. Fatores Chaves.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Médias e Desvios-padrão das variáveis da cooperativa.....	39
Tabela 2- Médias e desvios-padrão das variáveis por gênero.....	41
Tabela 3- Médias e desvios-padrão das variáveis por Escolaridade.....	42
Tabela 4- Médias e desvios-padrão das variáveis por cargo.....	43
Tabela 5- Médias e desvios-padrão das variáveis por cargo faixa etária.....	44
Tabela 6- Médias e desvios-padrão dos itens com maiores índices.....	45
Tabela 7- Médias e desvios-padrão dos itens com menores índices.....	47
Tabela 8- Ranking Geral dos Itens/Fator.....	49



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Ilustração 1 - Desenvolvimento e mudança de atitudes nas pessoas.....	30
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Tipos de mudança organizacional.....	20
Quadro 2 - Fontes externas e internas de mudança organizacional.....	22
Quadro 3 – Estratégias para contornar resistência a mudança.....	26
Quadro 4 - Fonte organizacional e individual de resistência a mudança.....	27
Quadro 5 – Itens Relacionados a Fatores / Atitudes.....	38

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	12
1.2	Descrição da Situação Problemática	13
1.3	Objetivo Geral	14
1.4	Objetivos Específicos	14
1.5	Justificativa	14
1.6	Métodos e Técnicas de Pesquisa	15
1.7	Estrutura e Organização do Trabalho	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	17
2.1	Mudança Organizacional: Conceitos	17
2.1.2	Tipos de Mudança Organizacional	19
2.1.3	Forças para a Mudança	21
2.2.	Resistência a Mudança	23
2.1.2	Fontes Organizacionais e Individuais de Resistência a Mudança	25
2.2.2	Atitudes Frente a Mudança	27
2.2.	Processos de Mudança: experiências e pesquisas nos contextos produtivos de agronegócio	30
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b>	33
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	33
3.2	Caracterização da Cooperativa Estudada	34
3.3	População e amostra	36
3.4	Instrumentos e Procedimentos para Coleta e Análise de Dados	36
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCURSSÃO</b>	40
4.1	Análise do Questionário	40
4.2	Análise do Questionário Considerando as Variáveis	45
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	50
	<b>REFERÊNCIAS</b>	53
	<b>APENDICES</b>	56
	Apêndice A: Questionário sobre mudança organizacional	56
	<b>ANEXOS</b>	65
	Anexo A: Estrutura Organizacional	65

## 1 INTRODUÇÃO

A dinamicidade do meio organizacional, tem demandado um maior grau de atenção por parte das Cooperativas, no que diz respeito ao desenvolvimento das capacidades e habilidades de adaptar-se competitivamente às mudanças de cenário, de gestão, entre outras, a fim de sobreviver, crescer e progredir. A necessidade de se manterem “vivas” e acompanhar as mudanças nos campos tecnológicos, de gestão de pessoas, de consumo, mercadológicos, entre outros, induz as Cooperativas a estarem sempre aprendendo a lidar com a mudança. Além disso, vive-se em uma era de descontinuidade, ou seja, não basta conhecer dados históricos passados para se prever o comportamento futuro. O momento é de mudanças ágeis e flexíveis. A atual realidade competitiva do setor de agronegócios, com a introdução de novas tecnologias, políticas de assessoramento financeiro, profissional, crescente globalização de mercados e os choques econômicos imprevisíveis, força as cooperativas a mudarem proporcionalmente à agilidade desses eventos. Atualmente, pesquisadores e profissionais da área vem disponibilizando técnicas e ferramentas com o intuito de auxiliar os “agentes da mudança” nesse processo que muitas vezes se torna exaustivo.

Para Chiavenato (2010), as mudanças nas organizações estão ocorrendo constantemente, tanto do lado de fora das organizações, com clientes que a cada instante mudam sua forma de pensar e agir, com fornecedores estabelecendo preços e características diferentes com relação a insumos, com prestadoras de serviços impondo novas formas de execução do trabalho, concorrentes mudando suas formas de planejar e até mesmo o governo impondo políticas novas e criando leis. De acordo com o autor supracitado, do lado de dentro é possível observar estas mudanças nos processos de trabalhos que precisam ser aprimorados ou modificados, na substituição dos maquinários utilizados e basicamente nas pessoas que necessitam de aprender novos conhecimentos e habilidades para acompanhar de forma proporcional os processos de mudanças.

Tomando como base os aspectos expostos, tornou-se relevante pesquisar: o tipo e a natureza da mudança organizacional que podem influenciar a implementação desse processo nos contextos produtivos do agronegócio, bem como as atitudes das pessoas frente a estes processos em uma cooperativa de agronegócios no Distrito Federal.

## 1.2 Descrição da Situação Problemática

Os contextos produtivos do agronegócio têm se deparado com demandas relevantes como o aumento da produtividade e sustentabilidade frente ao ambiente contínuo de mudança. Nos últimos anos diversos fatores impulsionadores das vertiginosas transformações ocorridas nos arranjos organizacionais e no âmbito da sociedade têm emergido. São eles: a globalização dos mercados, competitividade, choques econômicos, novas legislações, crenças e atitudes dos indivíduos frente ao processo de mudança, entre outros.

Dentro dessa perspectiva, vários autores que investigam mudança nas organizações se focam nas atitudes percebidas pelos indivíduos frente à mudança. Quando os indivíduos de uma organização são informados de uma mudança, eles formam crenças a respeito do processo (LINES, 2005). Segundo Armenakis et al. (1999 apud LINES, 2005), tais crenças questionarão como a mudança irá afetar as características do trabalho do indivíduo, se a organização é capaz de realizar a mudança de tal forma que os objetivos principais sejam alcançados e se a mudança está alinhada com os valores do indivíduo. De fato, as atitudes podem ser facilitadoras de sucesso nos processos de mudança, onde Damanpour (1991) aponta que atitudes dos gerentes determinam a participação dos funcionários e decorrente sucesso na implantação da mudança. Por outro lado, fracassos de mudança por vezes são atribuídos às resistências dos indivíduos (BOVEY e HEDE, 2001). Em situações de mudança quando os indivíduos creem positivamente nas melhoras a serem obtidas nas alterações implementadas, provavelmente se adequarão à nova forma de trabalho. Em contrapartida, atitudes negativas frente à mudança podem dificultar a adaptação dos indivíduos à estrutura social a ser modificada (NEIVA, GARCIA e PAZ, 2004).

O contexto empírico anteriormente citado, nos permite questionar: O tipo e a natureza da mudança organizacional podem influenciar a implementação desse processo nos contextos produtivos dos agronegócios? A percepção e atitudes das pessoas em relação à mudança organizacional exercem influência em sua participação e engajamento no processo? Quais atitudes que as pessoas que atuam nos arranjos produtivos dos agronegócios podem mobilizar frente aos processos de mudanças organizacionais? Para que estas perguntas sejam analisadas de forma

coerente, clara e concisa, formulou-se objetivos gerais e específicos, que são apresentados a seguir, com o propósito de respondê-las e explicá-las.

### **1.3 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem por objetivo principal, analisar as dimensões do processo de mudança (tipologia e natureza), bem como as atitudes das pessoas frente a tais processos em uma cooperativa de agronegócio no Distrito Federal.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral e principal do trabalho foram estabelecidos objetivos específicos, com a finalidade de auxiliar o desenvolvimento do trabalho e alcançar o objetivo geral, sendo:

- Levantar os tipos e a natureza das mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos na cooperativa no setor de agronegócios do DF;
- Identificar fatores impulsionadores das mudanças ocorrida na Cooperativa estudada, analisando variáveis organizacionais (tecnologia e força de trabalho) e extraorganizacionais (competitividade, legislação e políticas nacionais e internacionais);
- Analisar as principais limitações/obstáculos percebidos pelos gestores e funcionários da cooperativa à mudança organizacional;
- Descrever as atitudes das pessoas frente aos processos de mudança organizacional.

### **1.5 justificativa**

O agronegócio representa atualmente um grande campo de trabalho no país, nas atividades econômicas ligadas a agricultura, pecuária e entre outras formas de operações correlatas (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2015). Contudo, o setor ainda apresenta vários desafios, como a crescente demanda por inovações tecnológicas, empresas e produtos ecologicamente corretos, exigências cada vez mais rígidas de mercados internacionais e nacionais com relação aos métodos de produção,

higiene, sustentabilidade, entre outros. Tendo em vista, que a rotina de trabalho é intensa nas Cooperativas relacionadas ao agronegócio e que muitas não estavam com tempo para a realização das pesquisas no contexto em que situam. A ênfase foi dada a uma cooperativa de agronegócio do Distrito Federal de grande porte e devido à crescente demanda por mudanças exigidas cada vez mais pelo setor, que está em ascensão e por ser o pilar principal da economia do país. Outro fator determinante que levou à escolha do tema, foi a grande afinidade com o assunto, temática esta que foi apresentada na matéria de “comportamento organizacional em ambientes rural e agroindustrial”, e despertou-se uma enorme curiosidade em específico, acerca do assunto de mudança organizacional, por ser um tema de interesse para aqueles que atuam no setor, mas pouco absorvido pelas pessoas que nele trabalham.

Buscou-se com este a contribuir para o debate em torno de estratégias, que promovam a consolidação dos processos de mudança visando a competitividade e sustentabilidade do setor de agronegócios e proporcionar um maior entendimento aos envolvidos, gestores e colaboradores.

## **1.6 Métodos e Técnicas de Pesquisa**

Para atingir os objetivos específicos e geral da pesquisa foi utilizada uma amostra composta por gerentes (n=8) e funcionários (n=25) da cooperativa. O estudo se caracteriza como descritivo e de corte transversal, com utilização de entrevistas semi-estruturadas com peças-chave da cooperativa e aplicação de questionários a uma amostra de funcionários e gerentes da cooperativa. Utilizou-se ainda como instrumento, uma escala de atitudes frente a mudança desenvolvida e validada por Neiva (2004), no qual se compõem de 3 fatores chaves e 46 itens. Para análise, serão analisados os conteúdos das entrevistas, e as estatísticas descritivas com o cálculo das frequências e desvio padrão com uso do software *Excel*.

## **1.7 Estrutura e Organização do Trabalho**

O trabalho subdivide-se em cinco capítulos. Sendo o primeiro introdutório que compõe: a apresentação do tema, descrição da situação problemática de pesquisa, o objetivo geral e específicos, a justificativa e os métodos e técnicas de pesquisa.

O Segundo capítulo abrange a fundamentação teórica que serve como referencial bibliográfico para a pesquisa. Nele é apresentado a mudança organizacional e seus principais conceitos, tipos de mudança e as forças que levam a mudança, em seguida é apresentado as resistências a mudança, em níveis de fontes individuais e organizacionais que levam a mudança nas organizações, bem como as atitudes das pessoas frente as mudanças. O capítulo é finalizado com experiências e pesquisas nos contextos produtivos de agronegócios.

No capítulo três são apresentados os métodos e técnicas de pesquisa, bem como os instrumentos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa. O capítulo quatro está evidenciado a análise dos conteúdos das entrevistas, e as estatísticas descritivas com o cálculo das frequências e desvio padrão utilizando-se do software *Excel*. No capítulo cinco contém as considerações finais da pesquisa. E por fim, são elencadas as referências bibliográficas utilizadas no decorrer de toda pesquisa.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, é apresentada uma revisão de literatura sobre a temática mudança organizacional. Foram descritos e discutidos os principais conceitos de mudança organizacional, bem como especificada uma tipificação das diferentes formas de mudança. Por fim, foram mencionadas as forças, resistências, fontes, e enfatizadas as atitudes frente às mudanças organizacionais. Na primeira parte dessa seção é abordado o contexto geral sobre mudança organizacional, em seguida elencados os principais conceitos. Foram mencionadas, também, as principais forças impulsionadoras para mudança nas organizações. Na segunda parte são especificadas as resistências apresentadas por organizações e pessoas com relação à mudança, com foco nas atitudes frente as mudanças organizacionais. Na terceira e última parte, serão caracterizados os processos de mudança relacionando as experiências e pesquisas nos contextos produtivos do agronegócio.

### **2.1 Mudança Organizacional: Conceitos**

A definição de mudança organizacional, apesar de ser tradicionalmente utilizada por autores de diversas áreas do conhecimento administrativo, psicológico, entre outras, ainda é significativamente relevante para o meio organizacional na contemporaneidade. Para Chiavenato (2010) mudança está relacionada com a alteração de um estado para outro ou de uma postura inicial para outra diferente, ou seja, a mudança se torna um fator intrínseco e essencial para a sobrevivência das organizações. Para que ocorra essas mudanças nas organizações, Lewin, (1947 apud CHIAVENATO, 2010) evidencia três fases sequenciais: o “descongelamento” que consiste em abandonar as velhas e tradicionais atitudes, práticas e artifícios para aprender e aperfeiçoar novos fatores mais eficientes. A segunda fase, “mudança”, se dá quando as pessoas descobrem novos comportamentos, abordagens e valores dentro da organização, de modo que passam a pensar, agir e executar de uma nova maneira, descaracterizando a antiga forma. A terceira e última fase, é o “recongelamento”, que se baseia na incorporação definitiva de ideias e formas de pensar e agir, por meio de ferramentas de suporte específicas capazes de tornarem o processo de mudança em um padrão bem definido e com normas bem

estabelecidas.

Para muitos autores a mudança organizacional é vista como um processo de desenvolvimento, em que todas as organizações são obrigadas a passar em um determinado estágio do ciclo de vida da organização. Para Pinto e Souza (2009) o que aparece de novo no contexto de mudança organizacional é o compasso acelerado, além da intensidade com que as variáveis do ambiente externo impactam sobre as organizações e como elas são capazes de responder a tais pressões.

Segundo Bressan (2001 apud PINTO; SOUZA, 2009), mudança organizacional continua sendo um assunto, bastante discutido no meio organizacional. De acordo com o autor supracitado, é possível fazer uma relação coerente, no que se refere a textos, entre as definições propostas por autores em tempos antigos e em tempos mais recentes.

Conforme Faria (2000 apud BRESSAN, 2004), mudanças organizacionais são modificações previamente pensadas ou de maneira espontânea, que sucedem de causas internas e externas de uma organização que traz algum benefício ou malefício nos resultados e nas relações entre as pessoas no trabalho. Já para Wood Jr. (2000 apud CANÇADO; SANTOS, 2014), as mudanças organizacionais são colocadas como transformações de natureza estratégica nas variáveis organizacionais (tecnologia, força de trabalho) e extraorganizacionais (competitividade, legislação) ou outro fator, que gere resultado em parte ou em toda uma organização.

De acordo com Nadler et al. (1995 apud BRESSAN, 2004), mudanças organizacionais são as “soluções” encontradas pelas organizações para as mutações que ocorrem no meio externo ou interno, com finalidade de manter um nexo entre os diversos setores organizacionais. Em conformidade com Ford e Ford (1995 apud BRESSAN, 2004), mudança organizacional é uma ocorrência temporal relacionada a uma lógica ou ponto de vista individual que traz para as pessoas pensamentos e diálogos sobre as mudanças que ocorrem no meio organizacional.

Segundo Porras e Robertson (1992 apud BRESSAN, 2004), mudanças organizacionais são embasamentos literários, culturais e científicos que tem a finalidade de propor mudanças estrategicamente planejadas no meio organizacional de trabalho com o propósito de elevar o nível de evolução individual e o cumprimento das atividades organizacionais. Contudo, Araújo (1982, apud BRESSAN, 2004), visa que as mudanças organizacionais são alterações

estrategicamente, articuladas, planejadas e operacionalizadas por pessoal interno ou externo como relação a organização, atingindo assim de forma geral as variáveis comportamentais, estruturais e tecnológicas da organização.

Frente aos demais conceitos supracitados, Bressan (2004), observa expressivas discrepâncias entre os conceitos apresentados, mas evidencia em todas as definições a necessidade da “mudança planejada”, ou seja, a mudança prevista e sistematizada, suas reações frente aos ambientes externos e internos, sua finalidade principal, que é o aumento do desempenho organizacional nos diversos campos de atividades dentro da organização e sua amplitude, no que diz respeito, aos diversos fatores que compõem a organização.

Partindo dos principais conceitos, no próximo tópico são mencionadas as diversas tipologias de mudanças organizacionais que podem ocorrer no meio organizacional.

### **2.1.2. Tipos de Mudança Organizacional**

Segundo Souza (2006), a relação entre o conceito de mudança e a administração da mudança, bem como o sucesso da mesma, ainda não foi definitivamente padronizado para as organizações. De acordo com autora, diversos estudiosos afirmam que a mudança organizacional não pode ser controlada, que a mudança ocorre espontaneamente e com o decorrer do tempo, faz surgir uma variedade de necessidades. Por outro lado Souza (2006), afirma que, na maioria dos argumentos encontrados em textos da literatura antiga e atual, que a mudança organizacional, pode sim, ser planejada, executada e controlada. Tendo como base o exposto, entende-se a importância dos diversos tipos de mudança organizacional, resultado da grande diversificação de culturas, estratégias e técnicas que as organizações possuem.

Existem diversos tipos de mudanças, cada uma voltada para necessidade real de cada organização. No Quadro 1, a seguir, é possível observar as principais tipologias, apresentadas por Lima e Bressan (2003):

Quadro 1 - Tipos de Mudança Organizacional

Autor(s)	Tipos de Mudança	
<b>Weick e Quinn (1999)</b>	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
<b>Robbins (1999)</b>	<b>1º ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>2º ordem</b> É uma Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
<b>Nadler et al. (1994)</b>	<b>Incremental/Contínua</b> Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
<b>Porras e Robertson (1992)</b>	<b>1º ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	<b>2º ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
<b>Silva (1999)</b>	<b>Incremental / organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	<b>Transformacional /Institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
<b>Greenwood e Hinnings (1996)</b>	<b>Convergente</b> Ajuste fino na orientação organizacional existente.	<b>Radical</b> Ruptura com a orientação existente e transformação da organização. Pode ser: <b>Revolucionária</b> – acontece de forma abrupta e afeta virtualmente as partes da organização; <b>Evolucionária</b> – ocorre de forma lenta e gradual, e seu alcance pode ser mais modesto.

Fonte: Souza (2003), adaptado por Lima e Bressan (2006)

Mesmo que o Quadro 1, ilustre uma diversidade de tipos de mudança nas organizações com diferentes perspectivas, a gama de tipologias que se pode

encontrar em livros, artigos e pesquisas ainda é muito grande, devido a extrema importância que as organizações, tanto de épocas antigas deram, quanto as atuais, dão a este processo. No tópico a seguir são explicitadas algumas das principais forças que levam as organizações a mudar e inovar, no meio organizacional.

### **2.1.3 Forças para a Mudança**

Para Shirley (1976), as organizações de grande porte, utilizam-se de departamentos formais e bem elaborados dentro da organização para avaliar possíveis forças para mudança que o ambiente externo pode proporcionar a longo ou curto prazo dentro da empresa. Por outro lado, o autor coloca que as forças internas que geram a necessidade de mudança podem ocorrer em qualquer parte da organização. De acordo com o autor, independentemente da força para mudança, seja ela externa ou interna, o processo para mudança passa por uma avaliação individual das variáveis organizacionais e extra organizacionais, avaliação esta, que é feita para determinar a viabilidade econômica, estrutural, entre outras da organização.

Chiavenato (2010), coloca como principais forças para mudança na atualidade: a tecnologia que está em constante inovação e está modificando de forma intensa o jeito de trabalhar nas organizações, tornando-as mais ágeis, flexíveis, quanto aos seus processos (produção, desenvolvimento e distribuição), e servindo de base para que essas mudanças ocorram de forma mais rápida e eficiente. Outra força que o autor coloca como principal na atualidade é a competitividade, esta que se deu em função da globalização da economia, e está ligada a inovação dos métodos e produtos com o propósito de satisfazer as necessidades do cliente em curtos prazos e com ciclos de atividades menores e mais eficientes, antes que os concorrentes o façam.

No Quadro 2, adaptado de Kisil (1998), a seguir, é possível observar os diversos fatores internos e externos que impulsionam a mudança organizacional dentro e fora das organizações, os possíveis resultados obtidos com a mudança e alguns exemplos reais ocorridos na atualidade.

Quadro 2 - Fontes externas e internas à mudança organizacional

<b>FONTES EXTERNAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Social</b> Valores de meio ambiente não poluído	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proliferação de agências governamentais de controle</li> <li>• Desenvolvimento de novos métodos combate à poluição</li> <li>• Compromissos organizacionais que afetam, recursos processos e produtos</li> <li>• Surgimento de grupos de pressão para maior controle ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento de grupos pró meio ambiente (Greenpeace)</li> <li>• Ministério do Meio Ambiente (MMA)</li> <li>• Surgimento de agências (Anvisa)</li> <li>• Surgimento de leis trabalhistas para Mulheres</li> <li>• Abertura de cargos de chefia para mulheres</li> <li>• Empresas com a sua maioria de funcionários mulheres (SABIN)</li> </ul>
<b>Social</b> Valores do movimento feminista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes números de mulheres entram no mercado de trabalho, com aumento de força e nível da competência técnica</li> <li>• Marketing estratégico dos produtos muda o apelo para aproveitar-se desse novo mercado consumidor representado pelas mulheres trabalhadoras</li> <li>• Preocupação com assédio sexual</li> </ul>	
<b>Política</b> Conservadores no poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negócios recebem aporte de capital e se expandem.</li> <li>• Mercado ganham espaço no detrimento do papel do governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recessão no Estados Unidos, Europa e Japão</li> <li>• Colapso da união soviética</li> </ul>
<b>Política</b> Progressistas no poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os negócios são regulamentados: existem abastecimento e retorno para os trabalhadores.</li> <li>• Os governos estão mais presentes para garantir serviços públicos. O Estado passa a ser, além de regulador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de mercados mais desenvolvidos (China)</li> <li>• Negros no Poder na África do Sul</li> <li>• Políticas de proteção econômica</li> </ul>
<b>FONTES EXTERNAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Econômica</b> Expansão da economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os negócios se expandem e os aglomerados florescem.</li> <li>• Oportunidades novas de lucros podem ser eticamente discutíveis para a sociedade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência globalizada</li> <li>• Crescimento do e-commerce</li> <li>• Fusões e consolidações de empresas</li> <li>• Desvalorização cambial</li> </ul>
<b>Econômica</b> Expansão da economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desordem, quedas, privação e falência são comuns.</li> <li>• Desemprego, criminalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças nos preços dos produtos</li> </ul>
<b>Desenvolvimento Tecnológico</b> Melhoria das comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os negócios podem chegar aos consumidores sob as mais variadas formas</li> <li>• A sociedade comum todo é melhor informada sobre a existência de bens e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadores mais rápidos e mais baratos</li> <li>• Redes abrangentes de informação</li> <li>• Softwares de relacionamento com clientes e fornecedores</li> </ul>
<b>Desenvolvimento Tecnológico</b> Melhoria das comunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento dos negócios, reduz os custos de produção</li> <li>• Acesso a novos bens e serviços para a população até então marginalizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilidade de acesso à internet</li> </ul>

<b>FONTES INTERNAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Associações Profissionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos métodos de realização do trabalho na especialidade são aplicados locais de trabalho</li> <li>• Novos processos organizacionais são criados para acomodar novos métodos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de trabalhos modificados para atender a nova demanda</li> <li>• Padrões de qualidade sofrem melhorias</li> <li>• Matérias-primas são alteradas</li> </ul>
<b>Novos objetivos/ Metas organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos espaços físicos, para acomodar as novas unidades produtivas</li> <li>• Novos indivíduos para novos cargos</li> <li>• Estruturas são revisadas para acomodar novas áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias são aperfeiçoadas e alinhadas entre pessoas e organização</li> <li>• Máquinas e equipamentos são substituídos por novos</li> </ul>
<b>Recursos organizacionais excedentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinição de prioridades no uso de recursos</li> <li>• Melhoramento no quesito de gestão de pessoas dentro da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilização de recursos de modo eficiente e sustentável pelas organizações.</li> <li>• Programas de avaliação de desempenho</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Kisil (1998).

Nos contextos produtivos dos agronegócios, alguns dos principais exemplos de forças impulsionadoras externas e internas que podem ocasionar em mudança organizacionais são: mercados com exigências cada vez mais rígidas com relação a métodos de produção, higiene e sustentabilidade, políticas públicas de segurança e rastreabilidade de alimentos, introdução de maquinários e defensivos agrícolas mais eficientes nas lavouras, garantias trabalhistas no meio rural, inserção de gestão de pessoas em fazendas e agroindústrias de grande porte, entre outros. Na próxima seção, são apresentados as principais resistências e obstáculos que as pessoas e as organizações enfrentam no processo de mudança.

## **2.2. Resistência a Mudança**

Diferentes conceitos podem ser encontrados para definir a resistência com relação à mudança dentro das organizações. Para Chiavenato (2010) mudança organizacional é definida como consequência de aspectos: a) lógicos ligados ao período de alinhamento entre a pessoa e a mudança; b) psicológicos sendo a parte ligados ao sentimento (medo, incerteza, desconfiança) com relação à mudança; c) sociológicos que dizem respeito ao interesse coletivo e os valores sociais, consideradas forças de extrema relevância dentro das organizações. Cohen e Fink (2003 apud REZENDE; FREITAS; SILVA, 2011), afirmam que as resistências às



mudanças estão presentes em todos os tipos de organização sejam elas, inovadoras (dispostas a mudança) ou tradicionais (resistentes a mudanças) e que essas resistências não ocorrem simplesmente porque os indivíduos não estão dispostos a mudar. Os autores colocam que os indivíduos das organizações tendem a resistir à mudança quando percebem que esta pode trazer malefícios para si mesmos, ou seja, as pessoas resistem por algum motivo específico, e cabe ao gestor da mudança propor estratégias para amenizar ou dirimir qualquer tipo de efeito negativo que a mudança pode causar ao colaborador. Entretanto, alguns autores como Soares (2007) atribuem resistência à mudança nas organizações como esforço objetivo dos indivíduos em manterem o estado original e confortável em que vivem, frente a imposição de forças externas e internas que insistem em modificá-lo.

Soares (2007) aponta que, no estudo da psicologia, a resistência está atrelada ou ligada a uma oportunidade do paciente em reconhecer e evidenciar as causas que podem estar dificultando a vencer determinado obstáculo em função de algo ocorrido e de seu relato de vida. Contudo, a autora rebate que nas organizações a resistência é vista como reações dos indivíduos a ameaças imaginárias ou concretas que podem vir a ocorrer com a mudança.

Contrariando a maioria dos autores que veem a resistência à mudança como algo negativo e impeditivo de inovação, Caldas e Hernandez (2001), afirmam que a resistência pode ser, tanto para os indivíduos, quanto para organização um fenômeno positivo e sadio, considerando seus reais objetivos.

Tendo em vista que os principais conceitos sobre resistência às mudanças estão colocados de forma negativa na literatura, alguns autores como Kotter e Schlesinger (apud CHIAVENATO, 2010), resolveram propor métodos para superar as resistências à mudança. No Quadro 3, a seguir, são apresentadas as abordagens, um breve conteúdo e quando cada método é utilizado pelas organizações.

**Quadro 3 - Estratégias para contornar resistência à mudança**

ABORDAGEM	CONTEÚDO	QUANDO UTILIZAR
<b>Comunicação e Educação</b>	Explicação da necessidade e da lógica de mudanças às pessoas, aos grupos e à organização inteira.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mudança é eminentemente técnica.</li> <li>• As pessoas necessitam de informação para compreender a mudança.</li> <li>• As informações sobre a mudança são ambíguas e inexatas.</li> </ul>



<b>Participação e Envolvimento</b>	Solicitação às pessoas que ajudem a desenhar e implementar a mudança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas precisam sentir-se envolvidas na mudança.</li> <li>• A mudança requer informações a partir das pessoas.</li> </ul>
<b>Facilitação e Apoio</b>	Oferta de retreinamento, apoio emocional e de compreensão às pessoas afetadas pela mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mudança envolve vários departamentos.</li> <li>• A mudança requer realocação de recursos.</li> <li>• As pessoas resistem devido a problemas psicológicos, emocionais e de ajustamento pessoal.</li> </ul>
<b>Negociação e Acordo</b>	Negociação e barganha com os resistentes e aceitando sugestões.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo tem poder e força sobre a implementação.</li> <li>• O grupo pode perder algo com a mudança.</li> </ul>
<b>Manipulação e Cooptação</b>	Dando às pessoas-chave um papel importante no desenho e na implementação da mudança.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas têm poder e força para resistir a mudança.</li> <li>• As outras estratégias de mudanças não funcionam muito bem.</li> <li>• As outras estratégias de mudança têm um custo elevado.</li> </ul>
<b>Coerção</b>	Ameaça com perda do cargo ou do emprego, ou transparência ou ainda, perda de promoções.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando a rapidez é essencial para enfrentar a crise.</li> <li>• Os iniciadores da mudança têm poder sobre as pessoas.</li> <li>• Outras táticas de mudança</li> </ul>

**Fonte:** Chiavenato (2010)

Chiavenato (2010), ainda salienta que os principais erros das organizações estão ligados a má interpretação dos gerentes com relação à abordagem e real utilização que a organização necessita. Outro erro comum, está no uso limitado e independente dessas estratégias, quando a mesmas eram para ser utilizadas em conjunto com combinações diferentes para atender as diversidades das empresas.

Por outro lado, Caldas e Hernandez (2001), apontam estas estratégias como sendo “receitas” não utilizadas pelas organizações, pois resistência à mudança é um fenômeno muito estudado, mas ainda pouco entendido pelas organizações e pessoas.

Diante da revisão literária sobre resistência à mudança organizacional, o próximo tópico, visa apresentar fontes individuais e organizacionais de resistência à mudança e alguns exemplos atuais sobre o tema.

### **2.1.2 Fontes Organizacionais e Individuais de Resistência a Mudança**

Tendo em vista os tópicos mencionados anteriormente, Pires (2010) conclui que a resistência à mudança organizacional tem suas origens centradas em dois

níveis: contexto dos indivíduos – relacionado à emoção, aos hábitos das pessoas – e no contexto organizacional, ou seja, à sua estrutura. Verma (1997, apud PIRES, 2010) relaciona, na Quadro 4, as cinco fontes que ocorrem nos níveis individuais e organizacionais nas organizações:

**Quadro 4 – Fontes organizacionais e individuais de resistência a mudança**

<b>Fontes individuais</b>	<b>Fontes organizacionais</b>
Percepção seletiva	Ameaças de poder e influência
Habito	Estrutura Organizacional
Dependência	Limitações de recursos
Medo do desconhecido	Investimentos fixos
Incerteza econômica	Acordos Inter - organizacionais

**Fonte:** Pires (2010) adaptado por Verma (1997)

De acordo com Caldas e Hernandez (2001) no nível individual, o primeiro estágio está relacionado com a percepção seletiva, que se baseia no processo de seleção de estímulos, voltado a abraçar somente as informações cujo conteúdo seja positivo, que beneficie ou supra sua necessidade, de forma a rejeitar ou até mesmo distorcer qualquer informação cujo conteúdo seja negativo e ameaçador para si ou para seu futuro dentro da organização. O segundo estágio, de acordo com Watson (1969, apud CALDAS; HERNANDEZ, 2001) está ligado ao hábito, este que está intimamente atrelado a tendência do indivíduo em responder sempre da mesma forma as informações que chegam a ele, de forma a bloquear qualquer informação que não ofereça algum tipo de vantagem ou benefício para si. Os outros estágios de acordo com Pires (2010) relacionados a natureza emocional do ser humano, como o medo de perdermos coisas valiosas (prestígio, salário, cargo, etc.), o medo de enfrentar situações novas e difíceis, medo de falhar nas tarefas e responsabilidades atribuídas, entre outras que se relacionam com desconfiança e incertezas em virtude do futuro individual na organização.

Duque, Machado e Pelissari (2008) consideram que os modelos atuais de resistência à mudança, são tratados de forma uniforme para todos os indivíduos de uma organização, mas que estes modelos, apesar de bem elaborados, não consideram a subjetividade do ser humano, ou seja, a capacidade de ter opiniões e respostas diferentes, em determinado contexto no qual estejam inseridos.

Por outro lado, Robbins (2005, p. 426) aponta algumas fontes que caracterizam o processo de resistência no nível organizacional, são elas:

*Inércia estrutural:* as organizações possuem mecanismos internos – como seu processo de seleção e as regras formais – que produzem estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.

*Foco limitado de mudança:* as organizações são formadas por diversos subsistemas independentes. Você não pode fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas aos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.

*Inércia de grupo:* mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.

*Ameaça à especialização:* as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.

*Ameaças às relações de poder estabelecidas:* qualquer redistribuição de autoridade para a tomada de decisões pode ameaçar as relações já estabelecidas dentro da organização.

*Ameaças às alocações de recursos estabelecidas:* nas organizações, os grupos que controlam recursos consideráveis frequentemente veem a mudança como uma ameaça. Eles costumam se contentar com as coisas do jeito que estão.

Apesar de Robbins abordar as principais fontes de resistência organizacional, a gama de fontes na literatura ainda é bastante rica, devido a importância do assunto para as organizações, que necessitam constantemente de inovação e mudança.

Contudo, Santos (2014) salienta que nem todo tipo de mudança acaba sendo benéfico para organização, ou seja, ela pode ser funcional ou disfuncional, dependendo da maneira de como é feita. Tendo em vista tal afirmação, o autor supracitado, coloca a resistência, em mudanças planejadas, como sendo um fator determinante para dirimir possíveis possibilidades de erros na mudança bem como evitar consequências indesejáveis e não previstas.

No tópico a seguir, são apresentadas as principais atitudes que as pessoas e as organizações tomam quando estão à frente de um processo de mudança organizacional, seja esta mudança planejada ou não.

### **2.2.2 Atitudes Frente à Mudança**

É imensurável o número de definições encontradas na literatura sobre a temática “atitude”. O conceito utilizado para este trabalho está proposto por Robbins (2005, p.60, grifos do autor) que define atitude como:

Afirmativas avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente em

relação a alguma coisa. Quando digo “gosto do meu trabalho” estou expressando minha atitude em relação ao trabalho. As atitudes não são os mesmos que os valores, mas ambos estão inter-relacionados. Você pode perceber isso ao examinar os três componentes de uma atitude: cognição, afeto, comportamento.

De acordo com autor supracitado existem milhares de atitudes que os indivíduos podem tomar frente às diversas situações, por se tratar de um comportamento subjetivo do ser humano. Tendo em vista que o trabalho tem o enfoque voltado para o comportamento organizacional, mais especificamente no contexto de mudança organizacional, o autor reduz o número de atitudes substancialmente a três tipos que são comumente utilizadas por pesquisadores aos estudos organizacionais, são elas: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional.

Pantoja e Neiva (2011) reconhecem que as atitudes auxiliam as pessoas a terem ciência das coisas que estão ocorrendo no ambiente atual em que vivem, de forma a direcionar seu comportamento baseado em valores e crenças resultantes das atitudes. As autoras ainda afirmam que adaptação rápida ao novo contexto a que foi proporcionado, está intimamente ligado a boa aceitação dos colaboradores, por meio de crenças positivas com relação à mudança.

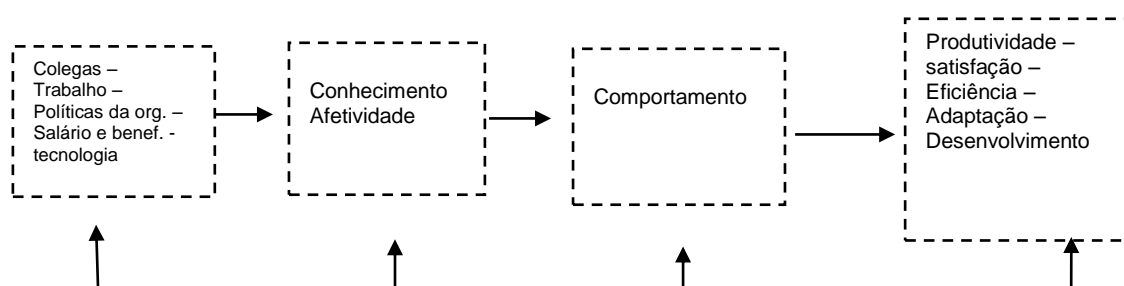
Lines (2005, apud PANTOJA; NEIVA, 2011) especifica as atitudes como sendo fortes, fracas, positivas e negativas. O Autor ainda cita como exemplo a “resistência” (comportamento anteriormente estudado), como sendo resultante de forças negativas e fortes das atitudes frente à mudança nas organizações.

Nesta direção, Pantoja e Neiva (2011) afirmam que as atitudes frente à mudança organizacional possuem componentes cognitivos, afetivos e comportamentais (anteriormente colocado por Robbins) e acrescenta que os indivíduos desenvolvem estes componentes para adaptar-se ao processo de mudança organizacional, como o propósito de obter sucesso dentro das organizações. De acordo com Robbins (2005) o aspecto cognitivo estabelece a base para o componente afetivo, e evidencia-se na preocupação com o resultado da mudança, ou seja, se ela é positiva ou negativa para a organização. De acordo com, Almeida e Ferreira (2010) o componente afetivo está ligado à parte dos sentimentos emocionais dos colaboradores gerados a partir do componente cognitivo (percepção positiva ou negativa das mudanças), resultando sentimentos de felicidade e

excitação ou tristeza e raiva. Os autores acrescentam que este aspecto emocional fica mais evidente, quando as pessoas que sofrem a mudança não participam ativamente do processo, ou quando os produtos da mudança não estão claramente definidos pelos agentes da mudança ou até mesmo quando percebem que não vão se adaptar às futuras mudanças. Almeida e Ferreira (2010) liga o aspecto comportamental, às respostas (comprometimento ou oposição) dos colaboradores frente às mudanças.

O inter-relacionamento entre estes componentes está representado na Figura 1 a seguir:

**Figura 1 – Desenvolvimento e mudança de atitudes nas pessoas**



**Fonte:** Chiavenato (2010)

Já Para Friedman, Carlsmith e Sears (1974, apud CHIAVENATO, 2010) o dever de mudar as atitudes das pessoas são influências de dois fatores comuns: Confiança no agente da mudança e confiança no que a mensagem passa de positivo. Os autores atribuem a tomada de atitude frente às mudanças com sendo resultante de uma boa comunicação com o gestor e líder da mudança, bem como o poder de persuasão que a mensagem tem com relação às pessoas envolvidas no processo, e que sem a integração desses fatores a mudança nas atitudes das pessoas se torna inviável.

No próximo e último tópico, são abordados os processos de mudança tendo o foco principal em experiências e pesquisas nos contextos produtivos do agronegócio.

## 2.2. Processos de Mudança: experiências e pesquisas nos contextos produtivos de agronegócio

Segundo dados do PORTAL DO AGRONEGÓCIO (2014), a atividade de agronegócios no Brasil está evoluindo de forma próspera, segura e rentável, e responde por mais de 33% do PIB, 42% das exportações e 37% dos empregos brasileiros. Os bons desempenhos nestes quesitos estão intimamente ligados à modernização dos métodos e equipamentos de produção e à adoção de políticas públicas que auxiliam programas a produzirem alimentos mais saudáveis e acessíveis para a população em geral.

No agronegócio é possível observar alguns tipos mais comuns de mudança organizacional, como por exemplo: organizações independentes mudam seu planejamento estratégico com o propósito de se unir com outras organizações para atender um determinado objetivo que é comum para ambas.

Chaddad (2007) em seu estudo sobre mudanças organizacionais em cooperativas de leite, aponta fatores que impulsionam a mudança no planejamento estratégico das organizações, são elas: a *globalização*, que está atrelada às variáveis extra organizacionais das organizações, e está sendo utilizadas nas cooperativas de leite para expandir e romper fronteiras de mercado. O autor coloca como exemplo o estabelecimento de uma aliança estratégica entre empresas independentes localizadas em Fonterra (Nova Zelândia) e Campina Melkunie (Holanda), com objetivo de expandir internacionalmente seu mercado de leite. *Avanços tecnológicos* que fazem parte das várias organizacionais, e se tornam cada vez mais importantes no contexto produtivo dos agronegócios, por serem as plataformas que possibilitam essas mudanças e alterações em um ritmo cada vez mais acelerado. *Ganhos de eficiência operacional*, que também está relacionado às variáveis organizacionais, e que ainda de acordo com Chaddad (2007), estão ligadas à minimização dos custos de produção por meio de economias de larga escala. O autor exemplifica com o caso da empresa DFA (responsável por 25% do total de leite produzido nos Estados unidos) e que por não obter recursos financeiros suficientes, não comercializa o total da produção de leite, sendo obrigada a fazer mudanças na sua forma de comercializar, aliando-se às empresas externas com a finalidade de garantir que seja pago ao produtor cooperado um preço de mercado pelo leite produzido.

Em um documento produzido pela empresa brasileira de pesquisa agropecuária mais especificamente no centro de pesquisas agropecuárias dos cerrados (Embrapa cerrados), Rivera e Farias (2001), colocam como principal obstáculo ao sucesso no processo de mudança organizacional, a obtenção de comprometimento efetivo das pessoas com as propostas e metas estabelecidas pela mudança nas organizações. De acordo com as autoras supracitadas, a empresa realizou diversas mudanças no seu planejamento estratégico interno com a finalidade de melhorar a imagem pública da organização, tendo em vista que o ambiente externo já havia pressionado a empresa em diversos aspectos. Entre essas mudanças estavam a execução de projetos como: sistema de avaliação e premiação da unidade (SAU), sistema de planejamento, acompanhamento e avaliação de resultados dos trabalhos individuais (SAAD - RH), descentralização, sistemas de custos (SIC), plano de cargos e salários (PCS), propriedade intelectual e proteção de cultivares. Como resultado de entrevistas com colaboradores da empresa, Rivera e Farias (2001) observaram que os colaboradores acharam, em sua maioria, que os projetos são obscuros, pouco participativos, inadequados para a organização, injustos e de difícil operacionalização, mas que entendem as mudanças, em vista da globalização e competitividade.

Em um estudo, divulgado pela revista “NossoAlho”, Pantoja e Neiva (2014) teve como dois dos principais objetivos, “descrever as atitudes dos profissionais de uma cooperativa de hortaliças, frente ao contexto de mudanças requeridas na implantação do selo de qualidade e analisar as possíveis relações com atitudes em relação à mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho”. De acordo com as autoras a cooperativa era dotada de 145 cooperados, dentre eles, 80% produtores rurais, voltados em sua maioria para produção de pimentão. Para atingir os objetivos as autoras utilizaram-se de análises documentais, entrevistas semiestruturadas ligadas às mudanças ocorridas dentro da cooperativa, e as atitudes frente a mudanças percebidas pelos produtores. Partindo dos instrumentos e métodos, Pantoja e Neiva elaboram o resultado relacionando as entrevistas anteriormente citadas. No que diz respeito aos processos de mudança as alterações mais acentuadas, verificadas no estudo relacionam-se à área de recursos humanos da cooperativa, à certificação e às modificações nos processos de trabalho dentro da cooperativa. No que diz respeito às atitudes tomadas pelas pessoas da cooperativa, as atitudes de aceitação e satisfação com as mudanças, prevalecem sobre as

atitudes de oposição, temor e ceticismo, estas ocorrem em menor frequência e indicam que os profissionais da cooperativa estão predispostos à mudança organizacional em diferentes níveis, chegando à conclusão que há uma situação favorável para as mudanças desejadas pela cooperativa.

Diante do contexto acima, as autoras observam que as atitudes positivas dos colaboradores possibilitam que novas mudanças sejam inseridas na cooperativa e podem favorecer outros tipos de processo dentro da mesma. No contexto de mudança organizacional, a boa aceitação do grupo está ligada à participação ativa dos profissionais, deixando-os o mais neutro com relação às resistências e às oposições.



### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo foram detalhados os procedimentos metodológicos adotados no presente trabalho para a realização da pesquisa. Os procedimentos foram selecionados com foco nos objetivos gerais e específicos propostos.

#### 3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Considerando o exposto por Vergara (2000), quanto aos fins a que se destina, a pesquisa realizada foi de natureza descritiva, pois visou identificar e descrever as atitudes dos funcionários de uma cooperativa do agronegócio no Distrito Federal, frente aos processos de mudança organizacional. Gressler (2004) ainda coloca que a pesquisa descritiva é utilizada para descrever fenômenos, situações presentes e eventos existentes, bem como justificar condições e identificar problemas ou até mesmo fazer um paralelo entre uma pesquisa para contribuir com possíveis pesquisas futuras. Em relação à temporalidade da pesquisa, esta foi de caráter transversal, pois não foi realizado um acompanhamento sistemático do objeto de pesquisa. Segundo Creswell (2010), um estudo é de corte transversal (*cross-sectional*) quando visa descrever as características de uma população ou mais populações em um determinado momento do tempo.

A pesquisa pode ser caracterizada quanto ao ambiente de análise como uma pesquisa de campo, pois os dados foram coletados no próprio ambiente, através da realização de entrevistas com pessoas chave da organização e aplicação de questionários a uma amostra de funcionários da cooperativa estudada. Segundo Kahlmeyer-Mertens *et al.* (2007) pesquisa de campo apresenta-se como uma investigação empírica realizada no local onde ocorreu o fenômeno, para coletar dados e analisá-los posteriormente, utilizando-se de métodos e instrumentos específicos tanto para a coleta, quanto para análise. O estudo se constituiu em pesquisa aplicada e os dados coletados diretamente com os gerentes e funcionários da Cooperativa. Kahlmeyer-Mertens *et al.* (2007) classificam esta como sendo uma pesquisa de finalidade prática com uma proposta simples para realizar um objetivo claro.

Foram integradas abordagens qualitativa e quantitativa para analisar o fenômeno. O estudo foi qualitativo na etapa de realização das entrevistas com os gerentes da Cooperativa com vistas ao levantamento mais detalhado das dimensões da mudança organizacional. Gibbs (2008) lista algumas características essenciais para se identificar uma pesquisa qualitativa. São elas: interesse na naturalidade do contexto e nos materiais estudados, abstenção do estabelecimento de conceitos bem definidos, adequação do métodos e teorias a o objeto de estudo, participação ativa do pesquisador na pesquisa, preocupação em descrever de forma original os dados coletados na pesquisa e uma caracterização subjetiva. Além disso, foi quantitativo na etapa de levantamento (*Survey*) de dados coletados na aplicação da Escala Atitudes frente à Mudança desenvolvida e validada por Neiva, 2004. Fonseca (2002) caracteriza a pesquisa quantitativa como sendo objetiva, pois visa descrever significados que são considerados inerentes aos objetos e atos, tem como característica também permitir uma abordagem focalizada e pontual e estruturada utilizando-se de dados quantitativos, outra característica está na realização da coleta de dados através de dados obtidos de respostas estruturadas e generalização dos resultados.

### **3.2 Caracterização e Tipologia da Cooperativa Estudada <sup>1</sup>**

A COOPA/DF surgiu no cenário agrícola do Distrito Federal em 1978, acreditando no cooperativismo como instrumento de promoção social e econômica, hoje a cooperativa é referência em produtividade e qualidade de grãos no país e no mundo. A maioria dos primeiros associados vieram do sul do país, com a expectativa de associarem a uma cooperativa, para fugir de explorações de cobranças de taxas, comissões para vendas e juros altos.

A COOPA/DF teve como “carro chefe” na primeira década de trabalho, a produção da variedade de sementes de soja “cristalina” - espécie adaptada às exigências do solo na época - a escolha do grão foi baseada na larga experiência que os associados já tinham com o cultivo de soja. Com o aquecimento da produtividade a Cooperativa, investiu em sua estrutura, inovando seus maquinários, construindo novos galpões, inserindo novas tecnologias e inovando suas estratégias e mercado e comerciais, além de promover um intenso desenvolvimento local na

---

<sup>1</sup> Informações disponíveis no site: [www.coopadf.com.br](http://www.coopadf.com.br)

região, com a abertura de novas áreas agricultáveis, no então “difícil” cerrado brasileiro.

Além de abrir novas áreas de produtividade na região, a COOPA/DF, também sempre se preocupou com parte da assistência aos associados, o mesmo que consistia na demarcação correta de terraços, curvas de nível, uso adequado de máquinas e equipamentos, uso de corretivos e plantio direto e também acesso a linhas de créditos, existentes desde a fundação da COOPA/DF.

No início da década de 90, a cooperativa através de seus associados e com a ajuda da EMBRAPA trigo, prospectaram algumas variedades de trigos que poderiam ser implementadas na região, bem como a construção de uma indústria de beneficiamento de trigo. No começo, foram evidenciados alguns obstáculos, com relação a matérias-primas de baixa qualidade, no entanto a cooperativa viabilizou-se de forma a se tornar um dos principais negócios que gerava renda para os associados. Visto o potencial produtivo, e que toda produção era proveniente dos próprios associados com o uso da cultura irrigada, a marca de farinha de trigo BURITI, foi inserida no mercado do DF e entorno, tendo como principal diferencial, a qualidade superior de seu grão.

A COOPA/DF apesar de ser uma organização bastante antiga e tradicional no agronegócio, anseia e promove o emprego de inovações tecnológicas de produção e gestão, tendo em vista que o ambiente externo e interno sempre influencia diretamente e constantemente a cooperativa.

A COOPA/DF possui hoje um total de 120 associados e quadro funcional de cerca de 95 funcionários, contando gerentes e o corpo operacional. Está localizada no PAD/DF à 70 quilômetros de Brasília.

A COOPA/DF é gerida e administrada pela assembleia geral de associados, diretoria (presidente, vice, secretário e conselheiro) e conselho fiscal.

Atualmente a COOPA/DF, tem como uma das principais fontes de trabalho, a produção de milho, soja e o beneficiamento do trigo, que chega a 60 toneladas por dia, produzindo farinha para consumo doméstico, panificação e farelo para uso animal. Como principal e atual mudança inserida no contexto da Cooperativa, nos últimos tempos, está a implantação de um sistema integrado entre as partes da cooperativa (moinho, administração, contabilidade, balança, entre outras.) Como visto na fala de um indivíduo da diretoria da cooperativa.

*“[...] O que mais tá mudando aí, é questão do, implementação de sistema né!? É porque na realidade tinha um problema aqui grande de uma contabilidade atrasada, uma falta de uso das ferramentas mais adequadas. Antigamente era tudo no papel e caneta aqui, aí o pessoal implantou um sistema aqui chamado “néctar”, que é um sistema de gerenciamento muito completo né! Mas no começo não houve uma adesão. Na parte de estrutura física está sempre mudando né, a construção dessa sede, a construção de silos verticais, a questão da balança de fluxo e precisão por exemplo, despeja o tanto que você quer, nem um kg de grão a mais nem um kg a menos.”*

Pode-se dizer que a COOPA/DF, passou pelo tipo de mudança contínua e incremental/organizacional, ou seja, desde do início, até os dias de hoje a cooperativa muda de forma cumulativa, evolutiva e constante, com pequenos avanços no dia-dia, cujo acumulo, propicia uma mudança significativa, aumentando a eficiência no uso dos recursos, e mudando a arquitetura da cooperativa de forma objetiva e eficaz.

### **3.3 População e Amostra**

A amostra deste estudo foi constituída de oito gerentes e vinte cinco funcionários da cooperativa pesquisada com intuito de analisar mais detalhadamente o processo de mudança organizacional no âmbito da cooperativa. Castanheira (2008) define população como sendo um conjunto de elementos que observamos para obtermos determinados dados. O autor supracitado ainda menciona que quando a população é extensa demais é preciso utilizar-se de amostras, estas que são subconjuntos retirados da população que se está observando com proposito de obter dados. A composição da amostra abrangerá um conjunto de variáveis demográficas e funcionais, tais como: sexo, faixa etária, cargo, entre outros.

### **3.4 Instrumentos e Procedimentos para Coleta e Análise de Dados**

O presente trabalho adotou técnicas básicas de pesquisa como entrevistas semiestruturadas com quatro atores chaves da cooperativa (gerentes) e aplicação de questionários a uma amostra de trinta e três funcionários. Mais especificadamente o trabalho foi dividido em três etapas. Inicialmente foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de gerar subsídios para a reformulação do questionário, que já possuía 46 perguntas, mas que precisava ser

adequado às características da clientela pesquisada. Na segunda etapa o questionário foi submetido à validação semântica com uma amostra de doze associados da Associação dos produtores rurais e agricultores familiares de Sobradinho – DF (ASPRAF), nesta etapa foram avaliados o grau de clareza das perguntas, bem como a compreensão das mesmas. Na última etapa, os questionários foram aplicados presencialmente aos participantes do estudo, apresentando-lhes os objetivos da pesquisa e garantindo-lhes total confiabilidade e sigilo.

Para Santos e Candeloro (2006) entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados adequada a pesquisas qualitativas, em que o entrevistador abordará a coleta de informações de caráter mais subjetivo, possibilitando a discussão mais aprofundada sobre o tema estudado. No que diz respeito ao presente trabalho, o uso da entrevista semiestruturada serviu como um mecanismo para analisar mais detalhadamente os processos de mudança organizacional dentro da Cooperativa.

O questionário é apresentado por Santos e Candeloro (2006) como sendo instrumentos de coleta de dados, que deve ser desenvolvido com cuidado para que não gere ambiguidades nas perguntas ou outras falhas que possam vir a confundir a pessoa submetida as perguntas. As autoras ainda colocam que para o questionário se torne eficiente, é preciso que o pesquisador não esteja no dia em que lhe for aplicado e que se possível se componha de perguntas fechadas. No presente trabalho o questionário foi aplicado a uma amostra de funcionários com o propósito de gerar subsídios para pesquisa quantitativa. Posteriormente, os dados são lançados em uma escala de atitudes frente a mudança desenvolvida e validada por Neiva (2004), está que é composta por 3 fatores e 46 itens e reflete as três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional, quais sejam:

- CETICISMO: atitudes que englobam crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança;
- TEMORES: atitudes que retratam o medo da perda de poder, de benefícios, bem como incertezas vividas pelos membros da organização em situação de mudança; e

- **ACEITAÇÃO:** atitudes que retratam uma avaliação sobre crenças e comportamentos positivos em relação aos processos de mudança organizacional.

Os itens que compõem o questionário, foram divididos e agrupados por fatores/attitudes de acordo com escala validada por Neiva, Garcia e Paz (2004), contendo algumas modificações e inclusões para adaptar-se melhor ao contexto da Cooperativa. O Roteiro utilizado na condução do questionário é apresentado no Apêndice A, e objetiva levantar as atitudes dos indivíduos frente aos processos de mudança. No Quadro 5 seguinte é possível observar a divisão dos itens.

**Quadro 5 – Itens Relacionados a Fatores / Atitudes**

<b>Fator / Atitude - Ceticismo</b>
<p><b>Item-1.</b> As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança.</p> <p><b>Item-2.</b> Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo.</p> <p><b>Item-3.</b> As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente.</p> <p><b>Item-5.</b> As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas.</p> <p><b>Item-7.</b> As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece.</p> <p><b>Item-9.</b> As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer.</p> <p><b>Item-10.</b> É muito difícil mudar os comportamentos dos funcionários dentro desta organização.</p> <p><b>Item-11.</b> As mudanças nesta organização geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato.</p> <p><b>Item-12.</b> Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem.</p> <p><b>Item-14.</b> Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos.</p> <p><b>Item-16.</b> A organização perde em produtividade quando processos de mudança são implantados.</p> <p><b>Item-18.</b> Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização.</p> <p><b>Item-19.</b> As mudanças geram caos nesta organização.</p> <p><b>Item-25.</b> Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização.</p> <p><b>Item-30.</b> As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas.</p> <p><b>Item-31.</b> As mudanças comportamentais dentro desta organização são sempre muito lentas.</p> <p><b>Item-41.</b> A mudança é aceita quando não se retira direitos e garantias dos funcionários.</p>
<b>Fator / Atitude - Aceitação</b>
<p><b>Item-6.</b> As mudanças são benéficas porque podem "oxigenar" esta organização.</p> <p><b>Item-13.</b> Há espaço para a participação dos servidores nos processos de mudança.</p> <p><b>Item-15.</b> As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar.</p> <p><b>Item-17.</b> As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela.</p> <p><b>Item-20.</b> Os processos de mudança trazem benefícios para as organizações.</p> <p><b>Item-22.</b> Os funcionários acreditam que podem realizar mudanças no ambiente organizacional</p>

- Item-24.** As pessoas se comprometem com os processos de mudança.
- Item-27.** A organização prepara os empregados para o processo de mudança.
- Item-29.** As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança.
- Item-32.** Exemplos de mudanças bem-sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças.
- Item-35.** A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela.
- Item-39.** As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal.
- Item-40.** As mudanças trazem um novo ânimo para os servidores da organização.
- Item-42.** Os funcionários confiam nos gestores dos processos de mudança.
- Item-45.** As mudanças nesta organização trazem benefícios para os funcionários.
- Item-46.** As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização.

#### **Fator / Atitude - Temor**

- Item-4.** As pessoas deixam de aderir as mudanças na sua organização pela falta de informação.
- Item-8.** Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas.
- Item-21.** Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização.
- Item-25.** Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização.
- Item-26.** As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança.
- Item-28.** As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais.
- Item-33.** Os processos de mudança pioram as relações de trabalho.
- Item-34.** Os processos de mudança pioram as rotinas de trabalho.
- Item-36.** Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação.
- Item-37.** As pessoas não gostam do processo de mudança.
- Item-38.** A falta de informação sobre os processos de mudanças gera fantasias e expectativas irreais nos funcionários.
- Item-43.** Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho.

**Fonte:** o autor adaptado de Neiva, Garcia e Paz (2004)

Para análise dos dados utilizou-se o Excel, este que foi criado foi criado pela Microsoft em 1987 para computadores que usam o sistema operacional da empresa para a criação de planilhas eletrônicas.

Logo após a coleta de dados, as respostas dos questionários foram lançadas no *Excel* para obter o cálculo das frequências e os desvios-padrões com relação as atitudes dos funcionários da cooperativa.

## 4 RESULTADOS E DISCURSSÃO

Os resultados e as discussões dos dados foram apresentados a seguir, baseando-se nos objetivos específicos, propostos no início do trabalho. No primeiro momento foi feita uma análise das atitudes das pessoas frente aos processos de mudança organizacional, conforme as variáveis demográficas e funcionais dos indivíduos. Na sequência foram analisados os dados obtidos do questionário aplicado, evidenciando os quatro itens com maiores médias e desvio-padrão e os quatro itens com as menores médias e desvio-padrão. Evidenciando as médias mais altas e as mais baixas, como sendo respectivamente atitudes de aceitação, ceticismo e temor.

### 4.1 Análise do Questionário Considerando as Variáveis

Os resultados mais elevados, com relação às médias, foram apresentados pelo fator/atitude de aceitação, e os menores são expostos pelo fator/atitude oposição (ceticismo e temor), com relação à Cooperativa, como mostra a Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1 - Médias e Desvios-padrão das variáveis da cooperativa.**

Cooperativa	Índices	Aceitação	Temor	Ceticismo
COOPA/DF	Média	2,39	2,07	1,72
	Nº	33	33	33
	Desvio-Padrão	1,50	1,36	1,34

**Fonte:** Dados da pesquisa

Como já foi evidenciado no estudo de Neiva e Paz (2004), aceitação relaciona-se com atitudes que retratam uma avaliação sobre crenças e comportamentos positivos em relação aos processos de mudança organizacional e às atitudes de oposição, estas que estão atreladas a crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, bem como atitudes que retratam o medo da perda de poder, de benefícios, incertezas vividas pelos membros da organização em situação de mudança.



Tais resultados apresentados na Tabela 1, indicam que os associados da cooperativa estudada apresentam atitudes positivas, ou seja, de aceitação, com relação à mudança organizacional, pois suas percepções de aceitação estão mais intensas, em contrapartida com as percepções de ceticismo, que apresentam o menor valor. Todavia, com relação ao fator/atitude “temor”, este apresenta como resultado um valor considerável na Tabela, deixando perceber que os funcionários, apesar de estarem lidando bem com as mudanças, ainda apresentam algum tipo de receio com relação ao referido processo.

No que diz respeito às variáveis de gênero, a amostra composta de pessoas do sexo feminino apresentou as médias com os maiores valores, tanto no fator aceitação, quanto no de oposição (ceticismo e temor), de acordo com a Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2 – Médias e desvios-padrão das variáveis por gênero**

Gênero	Índices	Aceitação	Temor	Ceticismo
Masculino	Média	2,30	2,00	1,72
	Nº	21	21	21
	Desvio-Padrão	1,07	1,09	1,13
Feminino	Média	2,59	2,21	1,85
	Nº	12	12	12
	Desvio-Padrão	1,19	1,39	1,37
Total	Média	2,45	2,11	1,79
	Nº	33	33	33
	Desvio-Padrão	1,13	1,24	1,25

**Fonte:** Dados da pesquisa

Todavia, os dois gêneros apresentam como maiores e menores valores respectivamente, aceitação e ceticismo, evidenciando um quadro positivo com relação às atitudes frente as mudanças organizacionais.

Segundo a variável de escolaridade, os resultados encontrados revelaram-se parcialmente similares no que diz respeito as médias, com exceção do ensino fundamental, como é apresentado na Tabela 3, a seguir:

**Tabela 3 – Médias e desvios-padrão das variáveis por Escolaridade**

Escolaridade	Índices	Aceitação	Temor	Ceticismo
Ensino Fundamental	Média	1,33	1,39	1,30
	Nº	3	3	3
	Desvio-Padrão	0,94	0,72	0,79
Ensino Médio Incompleto	Média	2,42	1,75	1,61
	Nº	3	3	3
	Desvio-Padrão	1,33	1,21	1,08
Ensino Médio	Média	2,63	2,28	1,72
	Nº	12	12	12
	Desvio-Padrão	1,01	1,24	1,19
Ensino Superior Incompleto	Média	2,39	2,18	1,79
	Nº	9	9	9
	Desvio-Padrão	1,22	1,25	1,29
Ensino Superior	Média	2,45	2,43	1,96
	Nº	6	6	6
	Desvio-Padrão	1,13	1,39	1,40
Total	Média	2,24	2,01	1,68
	Nº	33	33	33
	Desvio-Padrão	1,13	1,16	1,15

**Fonte:** Dados da pesquisa

A maior média encontrada nos resultados está na variável de aceitação com os indivíduos que possuem ensino médio completo. Observa-se que os indivíduos que possuem o ensino fundamental, obtiveram a média de aceitação menor que na variável de temor, evidenciando uma certa resistência com relação a mudança, atitude. Esta, que pode ser influenciada pelo baixo grau de escolaridade ou pelo conservadorismo comum em pessoas com nível de escolaridade inferior, como visto abaixo na fala de um indivíduo da diretoria da Cooperativa pesquisada.

*"[...] Aqui na Cooperativa é complicado viu! As pessoas que tem a cabeça mais fechada, é justamente aquelas que não estudaram, tem vez que eu saio andando na cooperativa e vejo uns menino trabalhando, do mesmo jeitinho que o "vô", sendo que tem o equipamento do ladinho deles pra fazer mais rápido o processo!"*

Como visto no estudo de Cohen e Fink (2003), algumas atitudes negativas às mudanças simplesmente ocorrem, não porque os indivíduos não estão dispostos a mudar, mas sim em função de outras variáveis que estão além da compreensão da

organização. No caso da Cooperativa, a cultura regional de seguir as tradições familiares de agricultores ainda está bastante manifesta nas pessoas com grau de escolaridade mais baixo. Como mencionado por Duque, Machado e Pelissari (2008), a maioria das organizações não consideram a subjetividade do ser humano, ou seja, a capacidade de ter respostas diferentes em situações iguais.

De modo geral a atitude de aceitação obteve os maiores valores, e os de ceticismo os menores, com relação às médias, expressando um quadro positivo com relação às atitudes frente à mudança organizacional. Em relação aos desvios-padrão as maiores dispersões de dados concentravam-se nos fatores/attitudes de temor e ceticismo, enquanto as de menores valores na variável de aceitação.

Com relação ao nível hierárquico, os cargos foram divididos em operacionais e gerenciais/chefia. No nível operacional encontrava-se os operadores de máquinas, corpo administrativo (receptionistas, estagiários, contadores, vendedores, caixas de supermercado, estoquistas, etc.), no nível gerenciais/chefia encontrava-se os gerentes de área, os supervisores de trabalho, bem como os cargos de diretoria (presidente, vice-presidente, secretário, entre outros.)

Os resultados indicaram, uma relativa homogeneidade, com relação ao grau de aceitação por parte dos indivíduos dos níveis operacionais e gerenciais. No que diz respeito aos fatores/attitudes de oposição (ceticismo e temor), o nível gerencial apresenta, como mostra a Tabela 4 a seguir, números mais elevados.

**Tabela 4 – Médias e desvios-padrão das variáveis por cargo**

Cargo	Índices	Aceitação	Temor	Ceticismo
Nível Operacional	Média	2,28	2,08	1,66
	Nº	25	25	25
	Desvio-Padrão	1,19	1,19	1,17
Nível Gerencial/chefia	Média	2,43	2,38	1,92
	Nº	8	8	8
	Desvio-Padrão	1,08	1,32	1,31
Total	Média	2,36	2,23	1,79
	Nº	33	33	33
	Desvio-Padrão	1,14	1,26	1,24

**Fonte:** Dados da pesquisa

De modo geral, o fator/atitude de aceitação, teve os resultados mais elevados que os fatores/attitudes de oposição (ceticismo e temor). Nota-se que a amostra referente ao nível operacional tem uma parcela significativamente maior que a do nível gerencial, podendo ter influenciado o resultado final, como revelou a tabela 4.

Com relação aos cargos de gerência, Robbins (2005) vai na contramão da maioria dos respondentes, pois o mesmo acredita que nas organizações, os grupos que controlam recursos consideráveis frequentemente veem a mudança como uma ameaça, ou seja, eles normalmente costumam se contentar com as coisas do jeito que estão.

Com relação aos desvio-padrão o fator/atitude “temor”, obteve as maiores dispersões de dados, seguidos do fator ceticismo.

Sobre a faixa etária, a variável que obteve os resultados mais elevados, no que diz respeito as médias, novamente concentravam-se em sua maioria no fator/atitude aceitação, seguido de temor e ceticismo. Pode-se perceber que a faixa etária que obteve as maiores médias está entre 18 a 23 anos, nota-se também que ela engloba o maior número de funcionários dentro da Cooperativa como mostra a Tabela 5 a seguir, podendo ter influenciado um resultado positivo dos indivíduos mais jovens dentro da Cooperativa com relação à mudança organizacional.

**Tabela 5 – Médias e desvios-padrão das variáveis por cargo faixa etária**

Faixa etária	Índices	Aceitação	Temor	Ceticismo
18 a 23	Média	2,65	2,10	1,74
	Nº	14	14	14
	Desvio-Padrão	1,18	1,24	1,19
24 a 35	Média	2,22	2,20	1,88
	Nº	5	5	5
	Desvio-Padrão	1,25	1,41	1,35
36 a 42	Média	2,02	1,82	1,64
	Nº	7	7	7
	Desvio-Padrão	0,97	1,06	1,03
43 a 53	Média	2,49	2,01	1,63
	Nº	7	7	7
	Desvio-Padrão	1,22	1,19	1,29
Total	Média	2,31	2,03	1,72
	Nº	33	33	33
	Desvio-Padrão	1,16	1,23	1,22

**Fonte:** Dados da pesquisa

De acordo com Schmitt (2004), os funcionários que detêm um maior tempo de emprego, e uma idade mais avançada (inflexibilidade e resistência com relação a mudança), estão propícios a responderem pior os processos de mudança e com maior rapidez. O autor supracitado, ainda menciona que, apesar dos funcionários com idades mais avançadas serem contrários aos processos de mudança, eles temem perder seu posto, podendo expressar um comportamento adequado frente à mudança, ou melhor dizendo, uma dissonância cognitiva, este fenômeno que ocorre quando uma pessoa possui uma opinião ou um comportamento que não condiz com o que pensa de si, das suas opiniões ou comportamentos. Sobre os desvios-padrão, o fator temor obteve os números mais elevados seguindo a tendência das últimas tabelas.

#### 4.2 Análise do Questionário Considerando as Médias

A análise dos dados obtidos do questionário que se baseava nas atitudes dos indivíduos frente à mudança, alinhou-se da seguinte forma: análise dos quatro itens que apresentaram percepções mais intensas com relação à mudança, e a análise dos quatro itens que apresentaram percepções menos evidenciadas. Observando o resultado demonstrado na Tabela 1 constatou-se que a amostra apresentou um valor mais elevado, no que diz respeito a medida central (média), nos itens cujo conteúdo se baseava no ganho e perda de benefícios, considerando a inserção da mudança dentro da cooperativa.

**Tabela 6 - Médias e Desvios-padrão dos itens com maiores índices.**

ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA
17	Aprovação da mudança visando benefício próprio.	3,09
28	Perda de benefícios com a mudança.	3,09
20	Mudança trazendo benefícios para organização.	2,97
32	Experiências anteriores positivas, favorecendo o processo de mudança.	2,82
ITEM	DESCRIÇÃO	DESVIO-PADRÃO
10	Dificuldade na mudança de comportamentos dos funcionários	1,57
7	Falta de sinceridade com relação a mudança	1,51
4	Falta de informação no processo de mudança.	1,50
21*	Medo de perder benefícios em virtude da mudança.	1,48

Alinhando-se com as informações já mencionadas no referencial teórico, Caldas e Hernandez (2001), acreditam que o indivíduo tem uma percepção seletiva sobre os processos de mudança, o mesmo que se baseia, em abraçar somente o que lhe convém, ou melhor, cujo o conteúdo seja positivo e que beneficie a si próprio ou a organização, de forma a repugnar qualquer processo de mudança com poder negativo que tenha a capacidade de ameaçar a nível individual ou organizacional. Os autores supracitados, entendem que a segurança econômica e financeira gera resistências, quando não são asseguradas aos funcionários pelos agentes responsáveis pela mudança.

O último item fundamentava-se em experiências positivas que a cooperativa passou em tempos anteriores, influenciando de forma positiva os funcionários com relação ao processo de mudança. Indo de encontro à média positiva encontrada, com relação às influências positivas das experiências, Robbins (2005), reforça que uma experiência de mudança organizacional mal-sucedida pode levar a descrença dos indivíduos envolvidos, e até mesmo elevar o grau de ceticismo dos mesmos, com relação a efetividade da mudança no futuro, garantindo que estes indivíduos defendam suas formas antigas de trabalho, com a finalidade de recoloca-las na organização.

Tendo em vista tais resultado, parece evidente que os funcionários da Cooperativa estão concentrados, não no processo de mudança, mas sim nos benefícios ou perdas monetárias, morais, entre outras, que possam vir a ocorrer com inserção da mudança. No último item observa-se que a média está inferior aos outros itens, mas que os funcionários concordam em grande parte, com o processo de mudança dentro da cooperativa. O fato de já ter havido mudanças na estrutura física e nos métodos de trabalho da Cooperativa, há algum tempo atrás, pode ter impactado nesse resultado, garantindo boa aceitação dos funcionários e gerentes da cooperativa.

O desvio-padrão que apresentou o número mais elevado de acordo com a Tabela 6, está baseado na dificuldade dos funcionários com relação à mudança de comportamento. Robbins (2005), justifica essa maior dispersão de dados pela *inércia de grupo*, a mesma que consiste no desejo do indivíduo em mudar seu comportamento, desejo este, que acaba sendo limitado pelas normas grupais, que atuam de forma a limitar tais comportamentos diferentes. Em seguida os dois itens que obtiveram desvios-padrão relativamente altos, como revela a Tabela 6 são: a

falta de sinceridade dos próprios funcionários com relação à efetividade da mudança. Almeida e Ferreira (2010), reforçam que estes tipos de comportamento são gerados a partir de componentes cognitivos (percepção positiva ou negativa das mudanças), resultando sentimentos de felicidade, excitação ou tristeza e raiva. Os autores acrescentam que, o indivíduo que não está participando ativamente do processo, tende a ter atitudes de oposição a inserção da mudança. Em seguida, a falta de informação no processo de mudança, que é explicada por Chiavenato (2010), como sendo um dos principais fatores que precisam ser contornados no processo de mudança por meio da comunicação e educação, onde basicamente alinham-se, previamente ao processo, todas as informações necessárias, os objetivos e outras coisas relacionadas, que possam vir a gerar desentendimentos no decorrer do processo de mudança. No último item, o medo de perder direitos e garantias, também obteve um índice relativamente alto.

Observa-se que os itens que tiveram as maiores médias estavam relacionados à atitude de aceitação por parte dos funcionários, e os que tiveram as maiores dispersões de dados concentravam-se em atitudes de ceticismo e temor.

Segundo os resultados demonstrados na Tabela 7 a seguir, observa-se que os itens que obtiveram os menores índices, concentravam-se no processo de mudança como fator determinante para piorar as rotinas e relações de trabalho dentro da cooperativa.

**Tabela 7 - Médias e Desvios-padrão dos itens com menores índices.**

ITEM	DESCRIÇÃO	MÉDIA
34	Mudança piorando as rotinas de trabalho.	0,82
33	Mudança piorando as relações de trabalho.	0,94
14	Mudança visando interesses políticos.	1,03
2	Tentativas constantes de erros no processo de mudança.	1,03
ITEM	DESCRIÇÃO	DESVIO-PADRÃO
35	Oportunidades com a inserção do processo de mudança.	1,05
2	Tentativas constantes de erros no processo de mudança.	1,05
34	Mudança piorando as rotinas de trabalho.	1,07
20	Mudança trazendo benefícios para organização.	1,07

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Alinhando-se com as médias dos respondentes, em que sua maioria discorda que os processos de mudança pioram as rotinas e relações de trabalho, Kisil (1998) reforça que tal descrição serve como fonte interna impulsionadora para o processo de mudança, no que diz respeito a novos métodos de realização do trabalho, novos processos organizacionais, estes que são criados para acomodar novos métodos e demandas existentes. O fato de já ter havido mudanças nos métodos de trabalho da Cooperativa de forma positiva e saudável, pode ter influenciado o resultado, de forma, que os funcionários em sua maioria discordassem do item. Resultado este, que acaba colaborando, com item cuja descrição fundamenta-se nas tentativas frustradas de inserção do processo de mudança. Como já mencionado anteriormente, e contrário a descrição do item, Robbins (2005) acredita que experiências anteriores mal-sucedidas podem levar os indivíduos a não acreditar no processo de mudança, fazendo com que as pessoas resistam ao processo de mudança. Todavia, os funcionários em sua maioria apresentam-se cientes de que a tempos atrás houve um processo de mudança bem-sucedido na Cooperativa. No item cuja descrição baseia-se no processo de mudança como instrumento para interesses políticos, os funcionários concordaram muito pouco. Seguindo a corrente dos respondentes, em que sua maioria concorda muito pouco que o processo de mudança possa servir como instrumento para interesses políticos. Kisil (1998), afirma que os negócios que recebem aportes de capital ou incentivos governamentais para a mudança, tendem a se expandir mais rápido, ganhando espaço no mercado em detrimento do papel do governamental. É de extrema importância salientar, que a Cooperativa em questão, recebeu diversos incentivos governamentais, no início de sua trajetória e, até nos tempos atuais, ainda vem recebendo fomentos para a melhoria de aspectos gerais relacionados à Cooperativa.

No que diz respeito aos desvios-padrão, apresentados na Tabela 7, o índice que obteve menor dispersão foi o item que tinha como descrição a mudança como incentivo para gerar benefícios, caso o funcionário se adequasse bem a ela. A maioria dos funcionários concordaram muito com a ideia de que o processo de mudança, quando bem aproveitado pelos funcionários geram benefícios para ambos, tanto Cooperativa quanto funcionário. Como visto no estudo de Pantoja e Neiva (2011), essas adaptações à mudança que ocorrem de maneira rápida, com a inserção dos funcionários no contexto a que foi proporcionado, estão intimamente ligadas às crenças positivas com relação à mudança. Outro item que obteve índices



baixos foi a mudança como fator determinante para a inadequação das rotinas de trabalho e a mudança trazendo benefícios para a organização. Tendo em vista que os funcionários se mostraram bastante favoráveis ao processo de mudança, era de se esperar que, uma dispersão de dados não considerável fosse encontrada no resultado, partindo do pressuposto de que os itens eram para avaliar se o funcionário concorda ou não concorda que as rotinas pioram com inserção da mudança, e que as mesmas trazem ou não benefícios para ambas as partes.

Observa-se que as menores médias encontradas estão relacionadas às atitudes de ceticismo e temor, reflexo das mudanças positivas ao longo dos anos na Cooperativa. Os desvios-padrão com menores índices estavam com pouca discrepância, os mesmos estavam relacionados às atitudes de aceitação, e ceticismo.

No Quadro 8 a seguir, é apresentado um ranking com as médias e desvios-padrão de todos os itens, compostos pelo questionário.

**Tabela 8 - Ranking Geral dos Itens/Fator**

ITEM	MÉDIA	DESVIO	FATOR	ITEM	MÉDIA	DESVIO	FATOR	ITEM	MÉDIA	DESVIO	FATOR
1	2,00	1,44	CETICISMO	6	2,45	1,50	ACEITAÇÃO	4	2,48	1,50	TEMOR
2	1,03	1,05		13	1,58	1,50		8	2,64	1,48	
3	1,85	1,15		15	1,91	1,50		21	2,42	1,48	
5	1,64	1,34		17	3,09	1,50		25	1,79	1,43	
7	2,27	1,48		20	2,97	1,50		26	2,27	1,44	
9	2,03	1,16		22	2,18	1,50		28	3,09	1,47	
10	2,18	1,57		24	2,03	1,50		33	0,94	1,22	
11	1,67	1,36		27	1,79	1,50		34	0,82	1,07	
12	1,36	1,34		29	2,39	1,50		36	2,06	1,32	
14	1,03	1,61		32	2,82	1,50		37	1,61	1,30	
16	1,30	1,31		35	3,30	1,43		38	2,48	1,17	
18	1,36	1,29		39	2,61	1,50		43	2,24	1,41	
19	1,12	1,29		40	2,33	1,50					
25	1,79	1,43		42	2,09	1,50					
30	2,12	1,45		45	2,42	1,50					
31	1,91	1,18		46	2,33	1,50					
41	2,64	1,41									
44	1,64	1,29									
<b>TOTAL</b>	<b>1,72</b>	<b>1,34</b>		<b>TOTAL</b>	<b>2,39</b>	<b>1,50</b>		<b>TOTAL</b>	<b>2,07</b>	<b>1,36</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se que os números mais elevados estão centrados na atitude/fator de aceitação, e os menores nas atitudes/fatores de oposição. No próximo tópico são apresentadas as considerações finais, com algumas recomendações finais para possíveis futuros trabalhos e pesquisas que estejam relacionados ao tema proposto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do trabalho apresentado, evidencia-se que a mudança organizacional dentro do contexto da Cooperativa foi bem aceita pelos funcionários, estes que reconhecem a grande importância do processo de mudança organizacional para o desenvolvimento da Cooperativa como um todo. Neste processo de mudança, em sua maioria tanto os funcionários quanto a Cooperativa podem ser beneficiados, seja no ganho de experiências, de estruturas ou em valores socioeconômicos.

Como principal subsídio que o trabalho fornece, é a importância que a Cooperativa tem que dar aos funcionários, nos processos de mudança. É de extrema relevância que este processo seja uma mudança planejada e com líderes preparados, para que haja simetria de informações entre os funcionários e os agentes da mudança, pois as atitudes que os indivíduos podem tomar frente a estes processos de mudança podem refletir de forma benéfica ou maléfica no alcance dos objetivos e metas da Cooperativa.

Com isso, recomenda-se aos gestores das cooperativas que estão envolvidas com agronegócios, procurar métodos e técnicas de treinamento específico para os coordenadores responsáveis pela mudança, bem como métodos de disseminação de informação que as cooperativas possam sugerir aos seus funcionários, com a finalidade de buscar mais responsabilidade e envolvimento dos funcionários com relação aos processos de mudança, estes que levam a cooperativa a um desenvolvimento positivo e competitivo. Silva (2001) coloca como funções essenciais de um coordenador de mudanças:

- Criar situações que conduzam a aprendizagem
- Estabelecer um modelo de comportamento
- Introduzir novos valores
- Facilitar o fluxo de comunicação
- Participar como agente sensibilizador de mudanças

Como pistas para outros estudos recomenda-se a investigação relativa à temática mudança organizacional em outras Cooperativas ligadas ao agronegócio.

No que diz respeito à aplicação dos questionários, observou-se certo receio e preocupação em uma minoria dos funcionários da cooperativa, em preencher todas as questões. Sentimentos estes que ocorreram devido, ao medo de qualquer resposta que a gerência poderia dar, depois da análise dos resultados. Destaca-se

que no cabeçalho do questionário, estava evidente que respostas seriam mantidas em sigilo e anonimato absoluto.

Diante dos resultados obtidos das entrevistas, no que diz respeito aos processos de mudança, as alterações mais importantes, estão nas modificações e inovações nos processos de trabalho dentro da Cooperativa, o mesmo que consiste na inserção de um sistema de integração entre as partes da cooperativa, com a finalidade de alinhar as informações e diminuir o uso de recursos financeiros e humanos, que antes se tornava oneroso para cooperativa. No que diz respeito às atitudes tomadas pelas pessoas da Cooperativa frente ao processo mencionado anteriormente, e no geral, as atitudes de aceitação e satisfação com as mudanças, prevalecem sobre as atitudes de oposição, temor e ceticismo, estas que ocorrem em menor frequência, e indicam que os profissionais da cooperativa estão predispostos a mudança organizacional.

Com relação ao objetivo geral do trabalho, de modo geral pode-se afirmar que os resultados foram satisfatórios, ao analisar os questionários baseados na escala de atitudes frente a mudança validada por Neiva e Paz (2004) e descrever as três maneiras que os indivíduos podem se manifestar, e as dimensões da mudança dentro da cooperativa, evidenciando o tipo e a natureza da mudança.

O primeiro objetivo específico que, estava relacionado com o levantamento dos tipos e natureza de mudança dentro da Cooperativa, foi subsidiado, das entrevistas semi-estruturadas com pessoas chaves da Cooperativa, estas que possuíam melhor entendimento sobre o assunto, e pode detalhar mais especificadamente o que ocorreu e o que ocorre na Cooperativa.

O segundo e terceiro objetivo específico que visava identificar os fatores impulsionadores das mudanças e as limitações percebidas pelos gestores foram alcançados, com a interpretação da entrevista e do próprio ambiente pelo pesquisador.

O quarto e último objetivo específico, que consistia em descrever as atitudes das pessoas frente a mudança, foi realizado a partir dos questionários respondidos pelos funcionários e gerentes da Cooperativa.

Por fim, o trabalho atendeu aos motivos citados em sua justificativa, tendo em vista que os resultados se revelaram importantes com relação a outros estudos sobre mudança, com foco no setor de agronegócios do Distrito Federal. Ademais, que pode contribuir para outras pesquisas sobre atitudes frente a mudanças

organizacionais em setores agrícolas, este que é o pilar da economia brasileira e está em constante processo de mudança e inovação.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA. S. P.; FERREIRA. M. C. Impacto das atitudes frente a mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. **Psicologia, ciência e profissão**, v.30. p. 492-503, 2010.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, vol.22 n.8, p. 372-382, 2001.

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In\_\_\_\_\_. **SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS**, 1., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: FAE, 2004. v. 1. Disponível em: <[http://www.FAE.edu/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.FAE.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf) > . Acesso em: 05 de abril de 2015.

CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. da C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.2, p.31-45, julho, 2001.

CANÇADO. V. L.; SANTOS. T. M. C. Reação a mudança organizacional: implantação do lean thinking na empresa beta. **Revista gestão e tecnologia**, Pedro Leopoldo, v.14, n.1, p. 100-125, abril, 2014.

CASTANHEIRA. N. P. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 4 ed. rev. e atual. Curitiba: ibpex, 2008.

CHADDAD. F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n.1, p. 69-78, 2007.

CHIAVENATO. I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COHEN, A.R.; FINK, S.L. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, vol. 34, n.3, p.555-590, 1991.

DUQUE. W. S.; MACHADO. M. V.; PELISSARI. A. S. Resistência a mudança tecnológica: uma análise de influências de clima, cultura e poder de uma empresa Espírito – Santense. In\_\_\_\_\_. **VIII SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Rio de Janeiro, 2008.

FONSECA. J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: UECE, 2002.

GIBBS. G. R. **Análise de dados qualitativos**. São Paulo: Artmed, 2008.

GRESSLER. L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2004.

KAHLMAYER-MERTENS. R. S. et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**: linguagem e método. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

KISIL. M. **Gestão da mudança organizacional**. São Paulo: USP, 1998.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional**: uma introdução. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LINES, R. The structure and Function of attitudes toward Organizational Change. **Human Resource Development Review**, vol. 4. p. 8-32, 2005.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional**: O papel das atitudes e das Características organizacionais. Universidade de Brasília, 2004.

NEIVA, E. R.; GARCIA, M. R.; PAZ, M. G. T. **Validación de una Escala de Actitudes ante el Cambio Organizacional in Revista de Psicología del Trabajo e de las Organizaciones**. Vol. 1. p. 9-30. Espanha, 2004.

PANTOJA. M. J.; NEIVA. E. R. Aprendizagem e Mudança organizacional: das relações entre atitudes frente a mudança e estratégias de aprendizagem no trabalho. **Interamerican Journal of Psycology**, vol. 45, n. 2, 2011.

PANTOJA. M. J.; NEIVA. E. R. Aprendizagem e mudança no contexto associativista do agronegócio. **Revista Nosso Alho**, São Paulo. Abril, 2014.

PINTO. C. S.; SOUZA. C. L. C. de.; Mudança organizacional em um empresa familiar. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro. Maio. 2009.

PIRES. R. E. Mudança, Stakeholders e Projeto. **Gerenciamento de projetos. Canais de conteúdo**. Rio de Janeiro, 2010.

**PORTAL DO AGRONEGÓCIO**, notícias. 2014. Disponível em: <http://www.portaldoagronegocio.com.br/pagina/o-que->, acesso em 6 de abril de 2015.

REZENDE. F. P.; FREITAS. F. O.; SILVA. E. A. T. O. Cultura organizacional e resistência a mudança. In \_\_\_\_\_. **VIII SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. Rio de Janeiro, 2011.

RIVERA. A. S. P.; FARIAS. J. M. S. **Planejamento estratégico e as mudanças organizacionais**. Planaltina – DF: Embrapa Cerrados, 2001.

ROBBINS. S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São paulo: person prentice hall, 2005.

SANTOS. M. S. S., **Gestão da mudança organizacional**: uma revisão teórica. Fundação Getúlio Vargas. Escola brasileira de administração pública e empresas, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS V.; CANDELORO R. J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para pesquisas e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.16, p. 37-43. São Paulo, 1976.

SHIMMIT. C. A. **Sistemas integrados de gestão empresarial**: uma contribuição no estudo do comportamento organizacional e dos usuários da implantação dos sistemas ERP. Universidade Estadual de Santa Catarina, 2004.

SILVA. W. S. **Dinâmicas de grupo para aprendizagem rural**. Bahia: saraiva, 2001.

SOARES. H. T. M. **Mudança organizacional e seus impactos nos comportamentos dos indivíduos em uma organização do terceiro setor**. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2007.

SOUZA. C. L. C. de.; **Mudança organizacional em uma empresa familiar**: um estudo de caso. Pontifica Faculdade católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A: Questionário sobre atitudes frente a mudança

# Questionário - Mudança Organizacional e Atitudes dos indivíduos frente a mudança

Você está participando de uma pesquisa conduzida pela Universidade de Brasília (UNB) cuja finalidade é analisar as dimensões do processo de mudança (tipologia e natureza), bem como atitudes das pessoas frente a tais processos em contextos produtivos no setor de agronegócios.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões, lembrando-se que suas respostas ficarão ANÔNIMAS e serão mantidas em SIGILO ABSOLUTO.

Não há respostas certas ou erradas. O importante é sua opinião SINCERA.

Sua participação é muito IMPORTANTE e VALIOSA para pesquisa. Desde já, agradeço pela atenção.

Para dar suas respostas, utilize os seguintes códigos:

- 0 - Discordo
- 1 - Concordo Pouco
- 2 - Concordo Mais ou Menos
- 3 - Concordo muito
- 4 - Concordo Totalmente

#### \*Obrigatório

**As pessoas que estão há muito tempo no poder se sentem ameaçadas com a mudança. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**Aqui as várias tentativas de mudança continuam não dando certo. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**As pessoas costumam fazer de conta que estão fazendo o trabalho de forma diferente. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**As pessoas deixam de aderir as mudanças na sua organização pela falta de informação. \***

- ☐ 0



- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As mudanças nesta organização geram insatisfação nas pessoas. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As mudanças são benéficas porque podem "oxigenar" esta organização. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As pessoas costumam falar que a mudança aconteceu, mas na prática não acontece. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**Nos processos de mudança, o medo da perda gera resistência nas pessoas. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As pessoas costumam negar que a mudança vai acontecer. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**É muito difícil mudar os comportamentos dos funcionários dentro desta organização. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2

- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As mudanças nesta organização geralmente ficam no nível do discurso, não ocorrem de fato. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**Esta organização não planeja os processos de mudança, eles simplesmente acontecem. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**Há espaço para a participação dos servidores nos processos de mudança. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**Os processos de mudança geralmente visam somente atender a interesses políticos. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As pessoas reagem bem às mudanças na forma de trabalhar. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**A organização perde em produtividade quando processos de mudança são implantados. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3

☐ ☒ 4

**As pessoas aceitam a mudança quando percebem que podem ganhar com ela. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**Fazer corpo mole ao lidar com processos de mudança é uma prática comum nesta organização. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**As mudanças geram caos nesta organização. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**Os processos de mudança trazem benefícios para as organizações. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**Nos processos de mudança, as pessoas sentem medo de perder direitos e garantias na organização. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**Os funcionários acreditam quem podem realizar mudanças no ambiente organizacional \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**A falta de informação sobre os processos de mudança gera mal-entendidos na organização. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**As pessoas se comprometem com os processos de mudança. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**Não permitir que todos os objetivos da mudança sejam concretizados dentro do prazo é comum nesta organização. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**As pessoas temem as incertezas geradas pela mudança. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**A organização prepara os empregados para o processo de mudança. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**As pessoas reagem negativamente às mudanças que geram perdas salariais. \***

☐ ☒ 0

☐ ☒ 1

☐ ☒ 2

☐ ☒ 3

☐ ☒ 4

**As pessoas acreditam que sua participação contribuirá para a mudança. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**As pessoas costumam fazer de conta que concordam com as mudanças, mas não deixam que estas sejam implantadas. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**As mudanças comportamentais dentro desta organização são sempre muito lentas. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**Exemplos de mudanças bem sucedidas fazem com que pessoas sejam favoráveis a novas mudanças. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**Os processos de mudança pioram as relações de trabalho. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**Os processos de mudança pioram as rotinas de trabalho. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**A mudança gera oportunidade para os funcionários que souberem aproveitar bem dela. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**Nos processos de mudança as pessoas temem a perda de controle da situação. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As pessoas não gostam do processo de mudança. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**A falta de informação sobre os processos de mudanças gera fantasias e expectativas irreais nos funcionários. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As mudanças nesta organização geram oportunidades para o crescimento pessoal. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**As mudanças trazem um novo ânimo para os servidores da organização. \***

- ☐ ☐ 0
- ☐ ☐ 1
- ☐ ☐ 2
- ☐ ☐ 3
- ☐ ☐ 4

**A mudança é aceita quando não se retira direitos e garantias dos funcionários. \***

- ☐ ☐ 0

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**Os funcionários confiam nos gestores dos processos de mudança. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**Nos processos de mudança, as pessoas temem alterar sua rotina de trabalho. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**Fazer de conta que mudou é uma característica das pessoas desta organização. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**As mudanças nesta organização trazem benefícios para os funcionários. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**As mudanças costumam ser bem-sucedidas nesta organização. \***

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

**DADOS COMPLEMENTARES**

**Sexo \***

- ☐ Masculino

- ☐ ☒ Feminino

**Escolaridade \***

- ☐ ☒ Ensino Fundamental
- ☐ ☒ Ensino Médio incompleto
- ☐ ☒ Ensino Médio
- ☐ ☒ Ensino Superior incompleto
- ☐ ☒ Ensino Superior

**Idade \***

**Cargo \***

- ☐ ☒ Operacional
- ☐ ☒ Gerência
-



## ANEXOS

### ANEXO A: Estrutura organizacional COOPA/DF

